



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

**UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING
NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL EM BRASÍLIA/DF**

MARCOS VINÍCIUS SANTANA SANTOS

RA 2025140-9

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

BRASÍLIA-DF, JUNHO DE 2009

MARCOS VINÍCIUS SANTANA SANTOS

**UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING
NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL EM BRASÍLIA/DF**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.
Prof. Orientador: Marcelo Gagliardi

BRASÍLIA-DF, JUNHO DE 2009

MARCOS VINÍCIUS SANTANA SANTOS

**UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING
NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL EM BRASÍLIA/DF**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Marcelo Gagliardi

Banca examinadora:

Professor Marcelo Gagliardi
Orientador

Prof. Gabriel A. L. Castelo Branco
Examinador

Prof^a. Ana Cristina de Figueiredo
Examinadora

BRASÍLIA-DF, 01/07/2009.

RESUMO

Esta monografia apresenta os fundamentos do Endomarketing, sua definição, conceito, objetivo e função. Explica as premissas fundamentais do Endomarketing e exhibe o composto do Endomarketing. Ainda são ilustradas as leis do Endomarketing e também a implantação, aplicação e perspectivas do Endomarketing. O Endomarketing propõe o acompanhamento dos clientes internos das organizações, buscando seu empenho e conseqüentemente surtindo em resultados para a empresa. O problema da pesquisa é saber se as agências do Banco do Brasil de Brasília/DF tratam o Endomarketing como uma questão importante e o objetivo geral é verificar se estão realmente utilizando o marketing interno. O primeiro objetivo específico é justamente a pesquisa bibliográfica que foi citada inicialmente e assim formando-se o embasamento teórico. O segundo objetivo específico é a pesquisa de campo nestas agências bancárias. E o terceiro objetivo específico da monografia é apresentar os resultados do levantamento correlacionando as teorias. A pesquisa utilizada foi exploratória, com a aplicação de questionários e a realização do levantamento focada em uma amostra aleatória. O questionário foi baseado nas leis do Endomarketing e com ele foi possível analisar a sua utilização na visão dos gestores e liderados das agências bancárias do Banco do Brasil em Brasília/DF.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	06
2 METODOLOGIA.....	08
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
4 ESTUDO DE CAMPO.....	22
4.1 Análise Crítica.....	39
5 CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
APÊNDICE.....	45

1. INTRODUÇÃO

O Endomarketing abrange o valor da motivação dos colaboradores em uma organização decorrente dos objetivos alcançados, que foram projetados e acompanhados por um planejamento direcionado a satisfação de todos envolvidos na organização, cliente interno, externo e gestores.

O problema de pesquisa é: as agências do Banco do Brasil em Brasília/DF tratam o Endomarketing como uma questão importante? Portanto, a monografia aborda a utilização do Endomarketing nas agências do Banco do Brasil em Brasília/DF. Já o objetivo geral da pesquisa é verificar se estas agências estão realmente utilizando as premissas fundamentais do Endomarketing e se estão em consonância com as leis do Endomarketing.

O objetivo específico da monografia é levantar na teoria todos os conhecimentos sobre Endomarketing, analisando a importância desta atividade a favor da organização. O segundo objetivo específico é aplicar uma pesquisa para verificar a utilização do Endomarketing nas agências bancárias. E por fim, o terceiro e último objetivo específico é apresentar os resultados da pesquisa correlacionando as teorias.

Este estudo é um assunto atual que oferece ao aluno muitos conhecimentos relacionados ao processo de gestão. O estudo do Endomarketing é importante para conhecer o valor do marketing interno em uma organização. Do mesmo modo, empresas, gestores e mais especificamente as agências bancárias do Distrito Federal, que é o foco desta monografia, devem ter esta pesquisa como ferramenta de apoio porque favorece a busca de resultados organizacionais. A universidade também deve seguir estudos voltados para esta área de gestão chamada Endomarketing, uma vez que, ela forma líderes empreendedores e capacita estudantes para, além de outros atributos, gerenciar e coordenar equipes de trabalho.

A monografia está dividida em referência aos seus objetivos específicos, ou seja, em três partes. Primeiramente mencionam-se as teorias do Endomarketing, as suas premissas fundamentais, suas raízes do Marketing e também, as Leis do Endomarketing, as fases do Endomarketing, sua implantação, aplicação e perspectivas e o Endomarketing como processo de gestão.

Depois realiza-se uma pesquisa em agências do Banco do Brasil em Brasília/DF com objetivo de analisar se usam os fundamentos do Endomarketing e, por último, a monografia é concluída mencionando os resultados da pesquisa e citando opiniões, idéias e conclusões diante destes resultados.

2. METODOLOGIA

A Metodologia “compreende o processo de coleta e análise dos dados da pesquisa. Ou seja, o pesquisador irá mostrar como será efetuada a pesquisa e como os dados serão coletados e analisados, seguindo os rigores do método científico” (MACÊDO, 2005).

Segundo Macêdo (2005) “a metodologia aborda os requisitos e os mecanismos de coleta e análise de dados que juntamente com os elementos teóricos irão responder o problema e as hipóteses de pesquisa”.

A pesquisa utilizada é exploratória que, segundo Gil (2008), “é a pesquisa que tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Esta pesquisa está aqui dividida em duas etapas, primeiramente é realizada uma pesquisa bibliográfica e depois uma pesquisa de campo”.

Então primeiramente é realizada uma pesquisa bibliográfica sobre Endomarketing para em seguida montar o referencial teórico. Pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2008), “é aquela desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Portanto, livros, revistas, artigos e sites que fazem referência ao Endomarketing são consultados para compreender inteiramente sua função, seus benefícios, como é utilizado, em quais situações, se existem pontos negativos, as dificuldades, se existem controvérsias de conceitos, o modo como é usado e avaliado pelos autores, usuários e pesquisadores do Endomarketing.

Após a pesquisa bibliográfica há o conhecimento do assunto desenvolvido e conseqüentemente aptidão para realizar um levantamento. Levantamento segundo Gil (2008) “é a pesquisa que caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer e procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Assim sendo, inicia-se o levantamento com visitas nas agências do Banco do Brasil de Brasília/DF tendo o objetivo de buscar informações sobre o uso do Endomarketing nestas empresas.

O procedimento para coleta de dados é por questionários aplicados em entrevistas nas agências bancárias. Gerentes, administradores e funcionários são

entrevistados e respondem questionários referentes ao Endomarketing e seu uso em suas empresas.

Por questionário entende-se, segundo Gil (2008), “um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado e entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde”.

Existem em Brasília, e nesta pesquisa compreende-se Brasília como sendo o Plano Piloto, cerca de 21 agências do Banco do Brasil. A amostra utilizada nesta monografia é aleatória e definida em três agências bancárias. Segundo Gil (2008) a pesquisa aleatória determina-se o total de componentes da amostra e selecionam-se aleatoriamente os elementos a serem pesquisados.

Por fim, são apresentados os resultados da pesquisa, os dados coletados e analisados e as considerações finais da pesquisa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Honorato (2004) “marketing interno é um conjunto de ações da empresa com propósito de preparar seus funcionários para a cultura do comprometimento com a satisfação dos seus clientes”.

Bekin (1995) indica os fundamentos do Endomarketing que são divididos em: definição de Endomarketing, que refere-se as ações de Marketing para o público interno das organizações; conceito de Endomarketing, “é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação-para-o-mercado”; objetivo do Endomarketing, é promover relacionamentos harmônicos do público interno, compartilhando os objetivos da organização; e função, que é “integrar a noção de ‘cliente’ nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos”.

Estes fundamentos foram aperfeiçoados ao longo do tempo e receberam abrangências mais lúcidas. Por exemplo, de acordo com Bekin (2004), a definição, que é o primeiro fundamento do Endomarketing, diz que o Endomarketing está ligado as organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, e ao mesmo tempo, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Cada vez mais cresce a preocupação com responsabilidade ambiental e comunitária e não podia ser diferente a aplicação do Endomarketing, que também observa atentamente estes dois assuntos já corriqueiros do dia-a-dia das empresas.

O conceito de Endomarketing de acordo com Bekin (2004) é “apoiado em B2E e ERM e como opções empregam-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital”. Segundo Bekin (2004), “a Intranet ou B2E (*business-to-employees*), é a mídia ideal do Endomarketing e esse conjunto por meio do ERM (*employee relationship management*) propõe o melhor relacionamento entre chefes e funcionários”.

“*Employee Relationship Management* (ou Gestão de Relacionamento com o Funcionário) tem como foco melhorar o relacionamento das empresas com seus funcionários, assim como entre os próprios empregados. O principal objetivo é gerar aumento de produtividade e qualidade do serviço, com diminuição de custos para a empresa”. (dh21, 2009)

Portanto, o B2E e o ERM são voltados para o público interno da empresa e por isso são muito utilizados junto ao processo de Endomarketing. Quando são integrados tem ampla possibilidade de conquistar o objetivo principal do Endomarketing.

O objetivo do Endomarketing segundo Bekin (2004) é “facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado”.

A busca empresarial de possuir boa imagem é direcionada aos clientes externos e internos. Todos os objetivos empresariais devem buscar satisfazer tanto o cliente interno como o cliente externo para desta forma retornar como vantagem competitiva e participação de destaque no mercado.

A função do Endomarketing segundo Bekin (2004) é “integrar a noção de ‘cliente’ e seus valores – aplicando-se recursos de B2E, ERM, branding interno – nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos”.

Essa busca de integrar a noção de cliente interno e seus valores é fundamental para qualquer empresa. É muito importante a organização disseminar esta visão e ter isso como uma atividade constante. O funcionário não pode mais ser tratado como apenas uma pessoa que deve executar suas funções e cumprir metas, sem ao menos ser observado suas idéias, motivações e desapontamentos dentro da empresa.

Por sinal, a produção dos colaboradores surge concomitantemente com a motivação destes dentro da organização. Um funcionário motivado normalmente produz mais e melhor que outro desmotivado e por isso cita-se bastante a importância do marketing interno nas organizações.

A motivação dos funcionários dentro de uma empresa é um assunto muito questionado a anos. Vários cientistas já tentaram descobrir o que faz um funcionário motivado. Entre eles existem três: Maslow, Herzberg e Vroom.

O americano Frederick Herzberg criou a ‘Teoria dos Dois Fatores’, que são os Higiênicos e os Motivacionais. Os fatores Higiênicos representam aqueles essenciais onde a sua inexistência provocaria a desmotivação e sua presença não ocasiona motivação apenas impede a desmotivação. Exemplos são os salários e

local de trabalho. E os fatores Motivacionais são aqueles que ocasionam a sensação de prazer, motivação e desafio. O reconhecimento é um exemplo de fator Motivacional (MAITLAND, 1997).

O psicólogo americano Abraham Maslow criou a “Hierarquia das Necessidades” na qual as divide em cinco tipos. Na ordem de prioridade são: Fisiológicas, que refere-se às necessidades fundamentais de sobrevivência do ser humano, por exemplo, água e ar; de Segurança, que refere-se a proteção do indivíduo, por exemplo, seu imóvel e saúde; Sociais, que refere-se às amizades e relações com outros indivíduos; de Auto-estima, que refere-se a sua confiança e respeito dos outros, por exemplo; e de Auto-realização, que refere-se a suas conquistas (MAITLAND, 1997).

A Hierarquia das Necessidades de Maslow voltada para o campo da Administração faz-se as seguintes relações: necessidade Fisiológica seria o salário e os benefícios, tudo que se considera primordial; necessidade de Segurança considera-se, por exemplo, o auxílio-doença e os planos de previdência; necessidade Social refere-se a amizade com colegas de trabalho e superiores hierárquicos; necessidade de Auto-estima cita-se por exemplo o reconhecimento e elogio do chefe imediato; e necessidade de Auto-realização considera-se o desempenho em atividades que traz desafios e conquistas de resultados (MAITLAND, 1997).

Victor Vroom formulou a “Teoria da Expectativa” que refere-se a dois pontos importantes em relação a motivação de um indivíduo: os desejos individuais e a expectativa de alcançá-los. Ele usa a palavra “Valência” para medir seu nível de desejo para conquistar algo. Um desejo forte de conquistar algo representa um alto nível de Valência e conseqüentemente nasce a motivação. Mas a motivação vai continuar apenas se for seguida de uma expectativa de realização, caso contrário, cai o nível de desejo e esta motivação também acaba desaparecendo (MAITLAND, 1997).

Portanto, a motivação acompanha a produção da organização. E por isso o Endomarketing surge neste momento importante que favorece e mantém a motivação na organização. É importante deixar claro que o Endomarketing não tem o intuito de motivar as pessoas e sim de auxiliar na produção e na busca de resultados, aí sim, surge conseqüentemente a motivação. Essa é a primeira premissa fundamental do Endomarketing (CARVALHO, 2008).

O Endomarketing apresenta sete premissas fundamentais, segundo Carvalho (2008). Uma delas é exatamente o 'Resultado com Finalidade', como já foi citado. O Endomarketing colabora para que as pessoas produzam melhor e a consequência disso será o alcance de resultados, em seguida o surgimento de uma realização profissional e, finalmente, o prazer em trabalhar na organização (CARVALHO, 2008).

Outra premissa fundamental do Endomarketing é a 'Construção Cultural'. Toda organização apresenta sua cultura organizacional, seu sistema de valores e é fundamental conhece-la porque é diante dela que será traçada a missão estratégica da empresa. É através da missão que a organização irá buscar seus objetivos e seguindo a cultura organizacional que será planejada as estratégias e diretrizes para a busca destes objetivos. Enfim, diante da cultura têm-se os valores da organização e por esse motivo o Endomarketing segue atento a ela (CARVALHO, 2008).

A 'Ética' é também uma premissa fundamental do Endomarketing. Nós vivemos em sociedade e para existir o bom convívio é necessário manter sempre uma postura ética. Na empresa é a mesma coisa e em todas as organizações também. O modo de trabalhar deve ser acompanhado de atitudes com ética e respeito às maneiras ideais da boa convivência organizacional (CARVALHO, 2008).

A administração cada vez mais requer conhecimentos mais aprimorados e mais amplos. É necessário possuir informações estratégicas voltadas a áreas diversas para não ser surpreendido em situações inusitadas e também é importante ter esta experiência vasta para um bom aproveitamento nas relações com setores de domínio de conhecimento distinto. A aplicação do Endomarketing necessita dessa extensa informação como Administração, Psicologia, Sociologia e Ciências da Comunicação. É o marketing interno necessitando dessa multidisciplinaridade e conseguindo essa interfuncionalidade e concluindo assim mais uma premissa fundamental do Endomarketing (CARVALHO, 2008).

A informação é primordial para a tomada de decisão e, assim sendo, esta é outra premissa fundamental do Endomarketing de acordo com Carvalho (2008). As informações dentro da organização devem circular de maneira correta e de forma que alcance ampla extensão. As informações geram conhecimento. O conhecimento organizacional é uma obrigação de todos os colaboradores e por isso a gestão deve batalhar para obter e fornecer informações internas e todos os departamentos

devem fazer o mesmo para, seguindo a missão da empresa, as decisões sejam tomadas com maior perspectiva de sucesso (CARVALHO, 2008).

Segundo Carvalho (2008), outra premissa fundamental do Endomarketing é a Interatividade. Ele afirma que “não há como prescindir da interação dos colaboradores com os programas de Endomarketing implementados em empresas que assumem inequivocamente que tem sua constituição essencial de talentos humanos, até porque sua avaliação e *feedback* são imprescindíveis à eficácia dos mesmos”.

A mudança é algo que toda organização deve estar preparada para encarar. As organizações cada vez mais estão se preparando para este cenário de mudanças, repentinas ou não. A concorrência e competitividade é grande e por isso as organizações precisam estar atentas a isso e usar o Endomarketing alinhado a este constante processo de transformações. A ‘Adaptabilidade’ é a última premissa fundamental do Endomarketing citada e, que como todas as outras, é muito importante tê-la próxima para o desenvolvimento do marketing interno com sucesso (CARVALHO, 2008).

Carvalho (2008) propôs o composto de Endomarketing fazendo uma analogia aos 4 P’s de McCarthy. O Ponto seria o Ambiente, o Produto a Empresa, o Preço seria o Trabalho e a Comunicação seria o equivalente a Promoção nos 4 P’s de McCarthy.

O Ambiente é visto nas duas dimensões: tangível e intangível. A estética, ergonomia, equipamentos, recursos materiais, tudo relativo as instalações físicas refere-se a parte tangível. E intangível é a parte concernente ao clima organizacional. A análise do Ambiente é muito importante para avaliar perante o comportamento dos membros da organização (CARVALHO, 2008).

A Empresa é o produto vendido as pessoas, onde deve oferecer benefícios em troca do trabalho e comprometimento delas. Portanto, o Trabalho seria o valor “pago” pelo indivíduo em troca dos benefícios da empresa e, assim sendo, maior será o esforço do trabalhador quanto maior for este valor (CARVALHO, 2008).

E a Comunicação Interna faz referência a todos os aspectos em relação a interação da empresa com funcionários, é forma de relação e diálogo da empresa com as pessoas e das pessoas com a empresa também. É a promoção da integração empresa-trabalho (CARVALHO, 2008).

Vinícius Carvalho de Carvalho publicou em 2008 na forma de artigo as 25 Leis do Endomarketing. Elas formam as principais características do Endomarketing como processo de gestão.

1.	Lei do Diferencial Humano
2.	Lei da Tomada de Decisão
3.	Lei do Sentido
4.	Lei do Reflexo
5.	Lei do Desempenho Esperado
6.	Lei da Motivação
7.	Lei do Composto de Endomarketing
8.	Lei da Escada Limpa
9.	Lei do Fluxo de Benefícios
10.	Lei do Ambiente
11.	Lei do Trabalho
12.	Lei da Constante da Comunicação
13.	Lei da Gestão do Endomarketing
14.	Lei do Discurso Contraditório
15.	Lei dos Pontos de Pressão
16.	Lei dos Cenários de Representação
17.	Lei das Fases de Implantação
18.	Lei do Discurso Único
19.	Lei da Capacidade dos Canais Internos
20.	Lei dos Tipos de Conteúdos Editoriais
21.	Lei da Estética e do Discurso
22.	Lei do Referencial Externo
23.	Lei da Segmentação Interna
24.	Lei do Retorno
25.	Lei da Oralidade

Quadro 01 – As Leis do Endomarketing.

Fonte: site: www.rh.com.br

Carvalho (2008) aplica o Endomarketing como uma ferramenta de gestão diferentemente dos estudos anteriores que o utilizam consideravelmente como uma técnica de marketing. Ele conceitua o Endomarketing da seguinte forma:

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização que é integrado aos demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo à obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

Robbins (2002) descreve alguns desafios no campo do comportamento organizacional. Ele define o comportamento organizacional como um estudo dos colaboradores e da estrutura e seu comportamento nas organizações. E alguns dos desafios que ele cita é a adversidade da força de trabalho, a busca pela melhora da habilidade humana, a intenção de fortalecer e dar autonomia aos funcionários e o enfrentamento contínuo de mudanças.

O processo de gestão não é simples e demanda muito conhecimento. E um dos itens mais importantes é o gestor ter ciência que o bom desenvolvimento dos funcionários não depende apenas da sua supervisão. Os colaboradores precisam conhecer suas responsabilidades e objetivos dentro da empresa e buscar se empenhar ao máximo para a satisfação própria e da respectiva gerência.

Desta forma, as Leis do Endomarketing têm a função de auxiliar neste processo de gestão onde a liderança do gestor é fundamental, assim como, a participação efetiva de todos os colaboradores da organização.

A participação das pessoas é a base de tudo. São as pessoas que trabalham e fazem a organização funcionar. Esta é a Lei do Diferencial Humano, são as pessoas com seus conhecimentos e habilidades que executam suas tarefas dentro da empresa e que, desta forma, contribuem para seu funcionamento. Por isso a organização deve possuir uma equipe de alta qualidade, ou seja, que traga os resultados esperados (CARVALHO, 2008).

A tomada de decisão é fundamental em todas as áreas da organização. Esta é a segunda lei do Endomarketing. Todos os colaboradores devem apresentar esta característica de tomar decisões no seu dia-a-dia de trabalho. Mas estas decisões serão tomadas de forma satisfatória apenas após o total conhecimento por parte do funcionário daquilo que eles estão envolvidos. Essa é exatamente a Lei do Sentido,

ou seja, os colaboradores vão trabalhar com mais vigor apenas a partir do momento que compreenderem o sentido daquilo que estão envolvidos (CARVALHO, 2008).

A Lei do Reflexo surgiu porque “a qualidade da relação da empresa com o seu mercado é um reflexo direto do relacionamento que ela tem com seus colaboradores”, segundo Carvalho (2008). O Endomarketing mostra aqui sua total preocupação do relacionamento empresa-colaboradores (CARVALHO, 2008).

A maioria dos colaboradores olham suas recompensas de forma injusta por isso a empresa precisa oferecer aos colaboradores boas recompensas, materiais ou não, em troca do seu trabalho e para, desta forma, haver pouco distanciamento entre o desempenho deles e o desempenho esperado pela a empresa. Esta é a Lei do Desempenho Esperado (CARVALHO, 2008).

A Lei da Motivação segue o entendimento que um indivíduo não ficará motivado no trabalho apenas em função das ações da empresa. Fatores externos contribuem para seu comportamento dentro da empresa e, por isso, de forma alguma, depender apenas da empresa para haver motivação do funcionário é quase impossível porque existe fatores externos muito mais relevantes. Entretanto, o que a empresa pode fazer é instigar o funcionário a perceber o que o motiva dentro da organização (CARVALHO, 2008).

Já foi citado aqui a Lei do Composto de Endomarketing na qual faz analogia aos 4 P's de Kotler. Como já foi visto, as quatro variáveis do Composto de Endomarketing segundo Carvalho (2008) são: “a Empresa (o que oferece aos colaboradores), o Ambiente (tangível e intangível), o Trabalho (a moeda de troca do colaborador), e finalmente a Comunicação” (CARVALHO, 2008).

A Lei da Escada Limpa cita que o topo da organização deve sempre iniciar o comprometimento com o Endomarketing. O topo da empresa deve aderir o Endomarketing antes de qualquer departamento, se não o processo não vai funcionar. Como se você fosse lavar uma escada, onde você nunca começa de baixo pra cima e sim, sempre de cima para baixo (CARVALHO, 2008).

O colaborador quando oferece seu trabalho em troca de benefícios e isso acaba resultando em valor percebido da organização, é o sentido da Lei do Fluxo de Benefícios, na qual todos saem ganhando. Portanto, o colaborador recebe benefícios e a empresa ganha seu trabalho e conseqüentemente seu reconhecimento (CARVALHO, 2008).

A Lei do Ambiente trata-se exatamente do ambiente de trabalho na organização que é composto da parte tangível e intangível. Espaço físico é a parte tangível e a parte intangível refere-se a cultura e o clima organizacional. São quesitos muito importantes de se observar. Um ambiente de trabalho agradável favorece muito para o bom desempenho dos colaboradores (CARVALHO, 2008).

A Lei do Trabalho refere-se ao serviço prestado do colaborador em troca de benefícios, como foi citado na Lei do Fluxo de Benefícios. E, certamente, a empresa deve ter conhecimento do serviço do colaborador a partir dos benefícios que oferece (CARVALHO, 2008).

A comunicação existe em todas as organizações e por isso também deve ser observada com muita atenção. Ela deve ser clara e precisa. A Lei da Constante da Comunicação preocupa-se com a comunicação interna nas organizações. Não pode haver dúvidas na organização, deve existir ordem e ter um canal para as tomadas de decisões, por isso e outros motivos, a importância da boa comunicação interna (CARVALHO, 2008).

Segundo Carvalho (2008), a Lei da Gestão do Endomarketing é exatamente o significado dele: “O endomarketing é um processo gerencial, cíclico, contínuo e baseado em ferramentas multidisciplinares de ativação, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com o seu trabalho e garantir o seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo assim à obtenção de melhores resultados a partir de desempenhos superiores”.

A comunicação é muito importante e por isso que quando existe uma diferença entre a comunicação que orienta a tomada de decisão, gerada normalmente pela empresa e a comunicação contraditória, gerada normalmente pelo chefe imediato, há uma diferença de desempenho do colaborador e esta é a Lei do Discurso Contraditório (CARVALHO, 2008).

A Lei dos Pontos de Pressão, segundo Carvalho (2008) cita que “numa organização sempre existem duas concentrações de público interno que funcionam como grandes pontos de pressão positiva e negativa, diametralmente opostos, e que agem sobre a massa de pessoas em geral”. É importante ter ciência da existência e saber lidar com elas, ter astúcia de conviver com as duas concentrações.

As pessoas costumam definir a empresa de acordo com os departamentos que trabalham, esta é a Lei dos Cenários de Representação. A Lei das Fases de Implantação, de acordo com Carvalho (2008), é composta pela “assimilação dos

conceitos (Despertar), a saída das zonas de conforto (Envolver), a partida para a ação (Construir) e a busca de metas elevadas (Superar)". E a Lei do Discurso Único é a capacidade da empresa de informar apenas um discurso para todos os colaboradores, que ele seja aturado por um longo período e admita incrementos e correlações (CARVALHO, 2008).

Carvalho (2008) cita a Lei da Capacidade dos Canais Internos informando que "o número de canais existentes e de diferentes formatos em uma empresa não está diretamente relacionado à qualidade da comunicação interna da organização". Uma coisa não depende da outra, por exemplo, uma empresa pode possuir diversos canais de comunicação e ao mesmo tempo não ter uma qualidade boa de comunicação. Assim como, uma empresa pode possuir poucos canais internos e ter uma ótima qualidade de comunicação (CARVALHO, 2008).

A Lei dos Tipos de Conteúdos Editoriais informa que todas as informações internas apresentam uma das quatro linhas editoriais ou é um conjunto delas, que são: Estratégica, Informativa, de Serviço ou Humana (CARVALHO, 2008).

É muito importante a estética e o discurso estarem ornamentados para o público interno, este é o significado da Lei da Estética e do Discurso. A Lei do Referencial Externo diz que as pessoas têm conhecimento do que é uma boa comunicação fora da empresa e utiliza-os como referência dentro da empresa. E a Lei da Segmentação Interna descreve que não se usa uma única estratégia de Endomarketing e comunicação interna para toda empresa e sim, de acordo com cada segmento de público, é enviada a mensagem com forma, estética e discurso diferente (CARVALHO, 2008).

E por fim há a Lei do Retorno e a Lei da Oralidade. A primeira, de acordo com Carvalho (2008), diz que "o aumento do desejo dos colaboradores em possuir meios de dar retorno à empresa é diretamente proporcional ao volume de comunicação interna praticada pela organização". E a segunda afirma que as pessoas preferem comunicar-se, ser subordinadas e lideradas oralmente, e que o endomarketing busca diminuir a comunicação impressa ou eletrônica (CARVALHO, 2008).

Bekin (2004) analisa a implantação do Endomarketing e os passos para seu uso com sucesso. A implantação do Endomarketing deve ser precedida de um diagnóstico. Este diagnóstico é composto pela obtenção dos Pontos Fortes e Fracos

do Ambiente Interno. Faz-se uma espécie de SWOT interno buscando as Forças, Fraquezas, Oportunidades existentes e Ameaças a seu desempenho (BEKIN, 2004).

Juntamente com o diagnóstico deve haver um objetivo a ser alcançado e, a partir deste objetivo, verifica-se os recursos existentes. Recursos entende-se como os materiais, tecnológicos, financeiros e o mais importante, os recursos humanos. A Intranet colabora muito para um diagnóstico mais preciso (BEKIN, 2004).

Segundo Bekin (2004), a “Intranet permite hoje a integração instantânea da empresa, tornando o processo mais ágil e eficaz e menos propenso a erros”. O conteúdo do diagnóstico interno traduz a visão que os funcionários têm da empresa. Bekin (2004) assegura que no diagnóstico é possível saber “como você é descrito por seu cliente, fornecedor, colega, subordinado e chefe”. Ele afirma ainda que “se o mercado percebe de um jeito e público interno percebe de outro, temos que equalizar essas duas diferentes percepções”.

De acordo com Bekin (2004), acompanhando o diagnóstico, deve haver em seguida a “linha de ação de atitude”, que “é o envolvimento, comprometimento, valorização e qualificação do funcionário para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas na empresa”, e também a “linha de comunicação” que “estabelece um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência”.

Todos da empresa devem saber o que acontece na empresa, ter todas as informações sobre a organização. E todo esse esforço de comunicação deve ser acompanhado de um feedback, deve haver um diálogo, uma troca, se não todas essas informações se perdem pelo caminho. Se houver uma boa troca de informações dentro da empresa, conseqüentemente haverá também uma boa troca de informações da empresa com o cliente externo (BEKIN, 2004).

Para ter sucesso na implantação do Endomarketing é necessário a presença do líder, o comprometimento e envolvimento pessoal da alta direção da empresa. “A liderança é fundamental, criando o modelo, o exemplo a ser seguido e disseminado” (BEKIN, 2004).

Bekin (2004) mostra os pontos essenciais que devem integrar um programa de implantação do Endomarketing, que consta de treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento, processos de seleção, planos de carreira, motivação, valorização, comprometimento e recompensa, sistema de informações e rede de

comunicação interna, segmentação de mercado de clientes internos e cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

A perspectiva do Endomarketing, de acordo com Bekin (2004), é que os funcionários se identifiquem com a empresa e estejam de acordo com os objetivos da empresa. Desta forma, eles ficam empenhados no seu trabalho e conseqüentemente realizam-se profissionalmente. Os líderes devem buscar a criatividade dos colaboradores, reconhecer o trabalho deles para que continuem engajados e tornem-se contentes naquilo que executam e, uma vez contentes, executarão bem e conseqüentemente a empresa só ganhará com isso (BEKIN, 2004).

A responsabilidade dos gerentes é grande, ele precisa delegar poder, buscar iniciativa de funcionários, trabalhar de forma horizontal, precisa também ter segurança da alta direção sobre sua posição de líder, ele também precisa colaborar para a integração de setores e manter constantemente uma comunicação eficaz. E o Endomarketing trabalha para que tudo isso se desenvolva perfeitamente (BEKIN, 2004).

4. ESTUDO DE CAMPO: AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL EM BRASÍLIA/DF

A pesquisa foi realizada em agências do Banco do Brasil em Brasília/DF sendo que, nesta pesquisa, considera-se o Plano Piloto como Brasília. Existem cerca de 21 agências neste local e através de uma pesquisa aleatória foi realizado a pesquisa em 03 agências bancárias como amostra.

A realização da pesquisa foi por meio de questionários onde um gerente de cada agência respondeu um questionário com 16 perguntas objetivas e, do mesmo modo, aproximadamente cinco funcionários liderados por eles responderam um questionário com também 16 perguntas.

As perguntas para os gestores e para seus respectivos funcionários têm o mesmo foco e o objetivo delas é saber se agências bancárias estão utilizando os fundamentos do Endomarketing de acordo com as 25 Leis propostas por Vinícius Carvalho de Carvalho.

Questão 01

Os colaboradores tem liberdade, na sua função, para tomar decisões.

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Sempre	2		0		0		2	11,76	0	0,0
Às vezes	3	X	3	X	5	X	11	64,71	3	100,0
Poucas vezes	1		1		2		4	23,53	0	0,0
Nunca	0		0		0		0	0	0	0,0
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 1: Tabulação de dados da questão 01

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

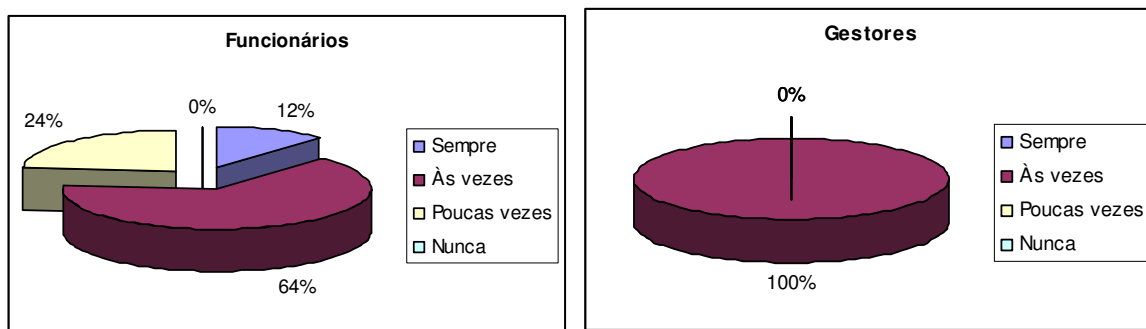


Gráfico 1: Percentual sobre a liberdade dos colaboradores para tomada de decisão.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

Entre os funcionários do Banco do Brasil, 64,71% teve a mesma opinião dos gestores, ou seja, consideram que os colaboradores às vezes têm liberdade, na sua função, para tomar decisões. 11,76% disse que sempre tem liberdade, na sua função, para tomar decisões e 23,53% disse que, na sua função, poucas vezes tem liberdade para tomar decisões.

Questão 02

Como é vista a recompensa do colaborador em troca do seu trabalho.

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Ótima					1		1	5,88	0	0,0
Boa	3		1		5	X	9	52,94	1	33,3
Regular/Sufic.	2	X	2	X	1		5	29,41	2	66,7
Ruim	1		1				2	11,76	0	0,0
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 2: Tabulação de dados da questão 02

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

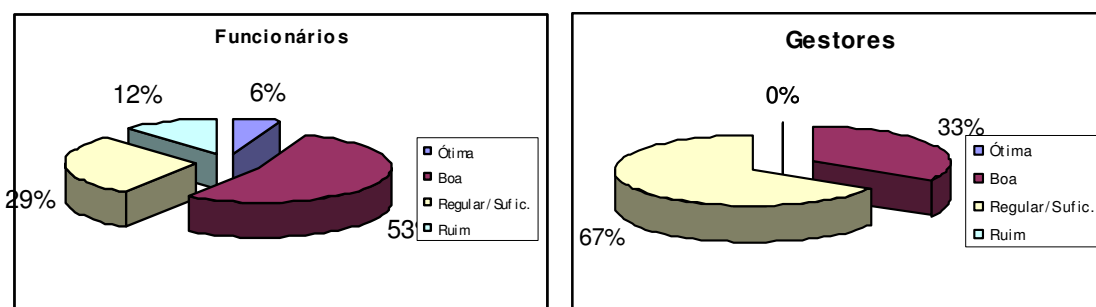


Gráfico 2: Percentual como é vista a recompensa do colaborador.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

Na pesquisa, 52,94% dos funcionários consideram a recompensa boa, 5,88% considera ótima, 29,41% considera regular ou o suficiente e 11,76% considera a recompensa ruim.

Entre os gestores, 33% considera a recompensa boa e aproximadamente 67% considera a recompensa dos colaboradores regular ou o suficiente em troca do seu trabalho.

Questão 03

Como é a comunicação entre Empresa e o colaborador.

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Ótima	1		0		0		1	5,88	0	0,0
Boa	5	X	3	X	5	X	13	76,47	3	100,0
Regular	0		1		2		3	17,65	0	0,0
Ruim	0		0		0		0	0	0	0,0
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 3: Tabulação de dados da questão 03

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

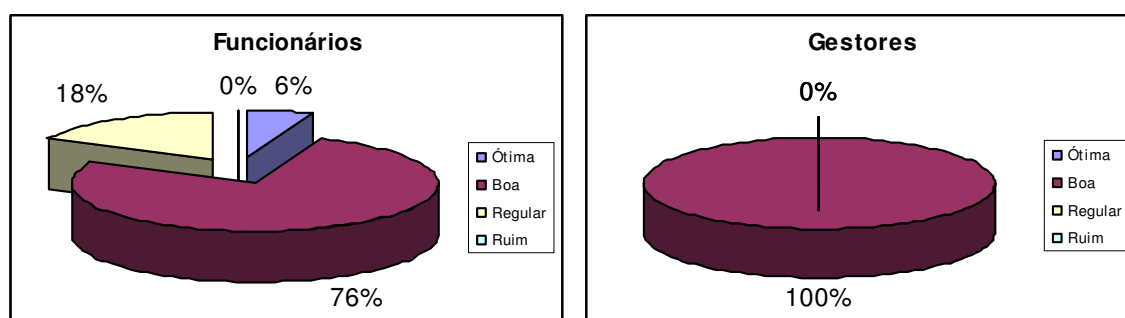


Gráfico 3: Percentual como é a comunicação entre empresa e colaborador.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

A grande maioria dos funcionários das agências do Banco do Brasil de Brasília informa que a comunicação entre a empresa e o colaborador é boa ou ótima. 76% deles consideram boa e aproximadamente 6% considera ótima esta comunicação. Aproximadamente 18% dos funcionários consideram esta comunicação regular. Os gestores mostram-se satisfeitos com a comunicação entre empresa e colaboradores e a reconhecem como boa.

Questão 04

Como é considerado o ambiente de trabalho, se tratando da parte tangível (físico da empresa).

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Ótima	1		1		0		2	11,76	0	0,0
Boa	4	X	3	X	7	X	14	82,35	3	100,0
Regular	1		0		0		1	5,88	0	0,0
Ruim	0		0		0		0	0	0	0,0
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 4: Tabulação de dados da questão 04

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

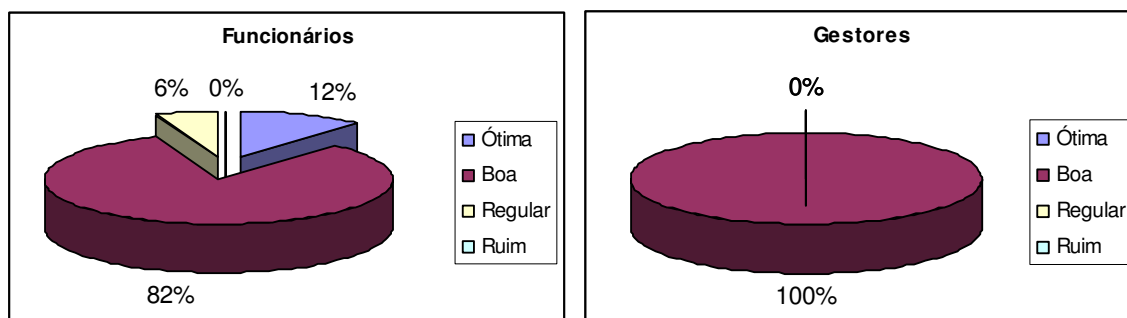


Gráfico 4: Percentual como é considerado o ambiente tangível de trabalho.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

Os gestores do Banco do Brasil consideram o ambiente físico da empresa bom, assim como 82,35% dos funcionários. Aproximadamente 12% e 6% dos funcionários consideram o ambiente físico das agências do Banco do Brasil de Brasília ótimo e regular, respectivamente.

Questão 05

Como considera o ambiente de trabalho, se tratando da parte intangível (cultura e clima organizacional).

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Ótima	3		0		0		3	17,65	0	0,0
Boa	2	X	3	X	7	X	12	70,59	3	100,0
Regular	1		1		0		2	11,76	0	0,0
Ruim	0		0		0		0	0	0	0,0
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 5: Tabulação de dados da questão 05

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

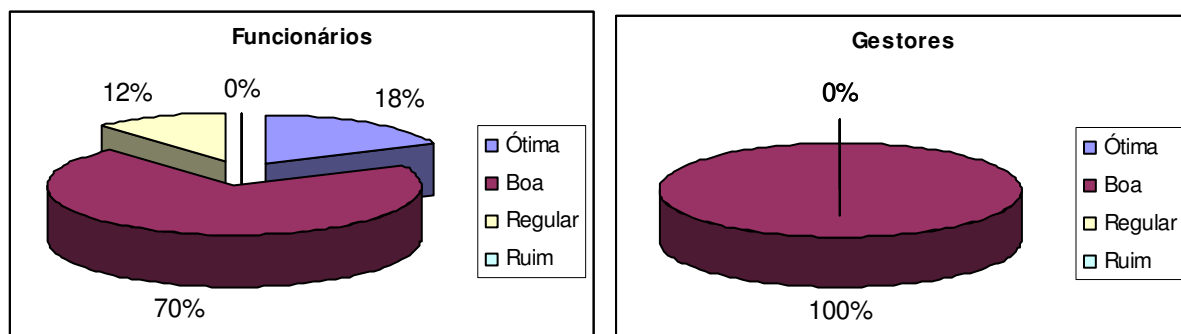


Gráfico 5: Percentual como é considerado o ambiente intangível de trabalho.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

Os gestores da empresa consideram a cultura e o clima organizacional do BB como bom. E os funcionários, em relação ao ambiente intangível da empresa, 17,65% deles consideram ótimo, 70,59% bom e 11,76% considera regular.

Questão 06

Os colaboradores sentem vontade de trabalhar.

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Todos os dias	1		2		0		3	17,65	0	0,0
Maioria dos dias	5	X	2	X	4	X	11	64,71	3	100,0
Poucos dias	0		0		3		3	17,65	0	0,0
Nunca	0		0		0		0	0	0	0,0
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 6: Tabulação de dados da questão 06

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

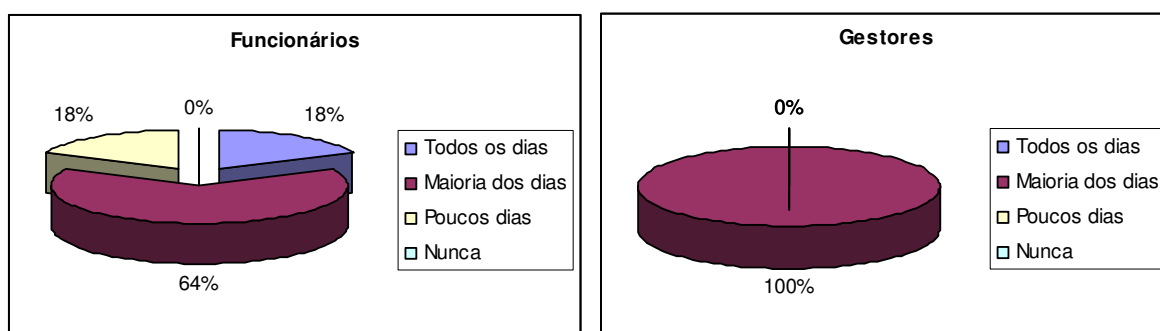


Gráfico 6: Percentual quando os colaboradores sentem vontade de trabalhar.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

Em relação à vontade de trabalhar dos colaboradores, os gestores consideram que eles, na maioria dos dias, sentem vontade de trabalhar. 17,65% dos funcionários do Banco do Brasil informam que poucos dias sentem vontade de trabalhar, 64,7% respondem que maioria dos dias sentem vontade de trabalhar e 17,65% sente vontade de trabalhar todos os dias.

Questão 07

Como é a comunicação entre os colaboradores.

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Ótima	1		0		1		2	11,76	0	0,0
Boa	4	X	3		5	X	12	70,59	2	66,7
Regular	1		1	X	1		3	17,65	1	33,3
Ruim	0		0		0		0	0	0	0,0
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 7: Tabulação de dados da questão 07

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

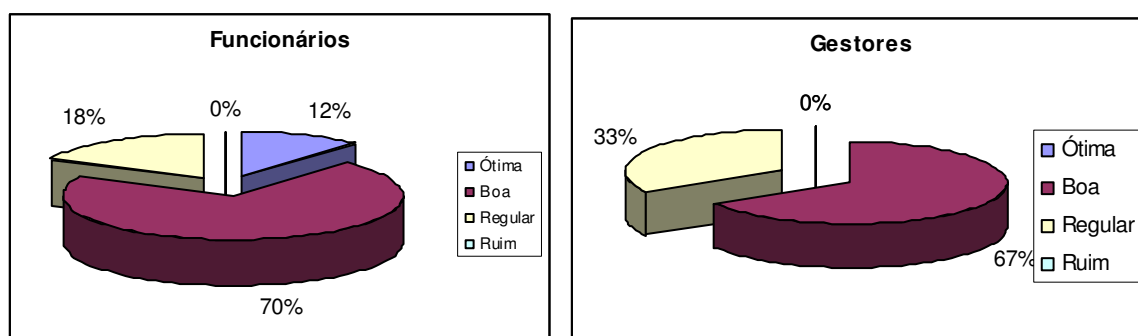


Gráfico 7: Percentual como é a comunicação entre os colaboradores.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

A comunicação entre os colaboradores na agência do Banco do Brasil é considerada por 11,76% como ótima, 70,59% considera boa e 17,65% dos funcionários disse que a comunicação entre os colaboradores é regular. Aproximadamente 67% dos gestores consideram boa a comunicação entre os colaboradores e 33% considera regular.

Questão 08

Existência contradição entre o volume de comunicação que orienta a tomada de decisão do colaborador (gerada pela empresa) e o volume de comunicação ocasionada pela sua chefia direta

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Sempre	0		0		0		0	0	0	0,0
Poucas vezes	1		0		4	X	5	29,41	1	33,3
As vezes	3	X	2	X	2		7	41,18	2	66,7
Nunca	2		2		1		5	29,41	0	0,0
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 8: Tabulação de dados da questão 08

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

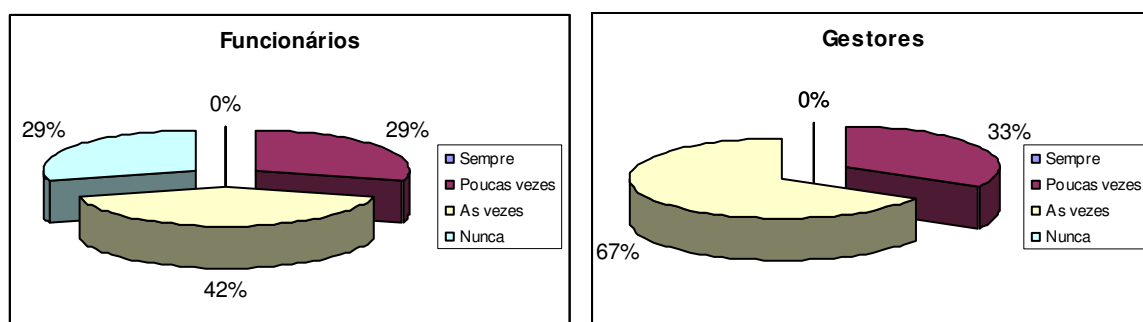


Gráfico 8: Percentual da existência de contradição entre o volume de comunicação.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

Quando perguntados se existe contradição entre o volume de comunicação que orienta a tomada de decisão do colaborador e o volume de comunicação ocasionada pela sua chefia direta, 41,18% dos funcionários responderam 'às vezes', 29,41% respondeu 'poucas vezes' e 29,41% respondeu 'nunca'. 33% dos gestores responderam que poucas vezes existe esta contradição e aproximadamente 67% responderam que às vezes surge esta contradição.

Questão 09

Nível de pressão que existe na empresa.

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Muita pressão positiva	1		0		0		1	5,88	0	0,0
Pessão positiva	0	X	1		0		1	5,88	1	33,3
Pressão positiva e as vezes pressão negativa	5		3	X	6	X	14	82,35	2	66,7
Muita pressão negativa	0		0		1		1	5,88	0	0,0
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 9: Tabulação de dados da questão 09

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

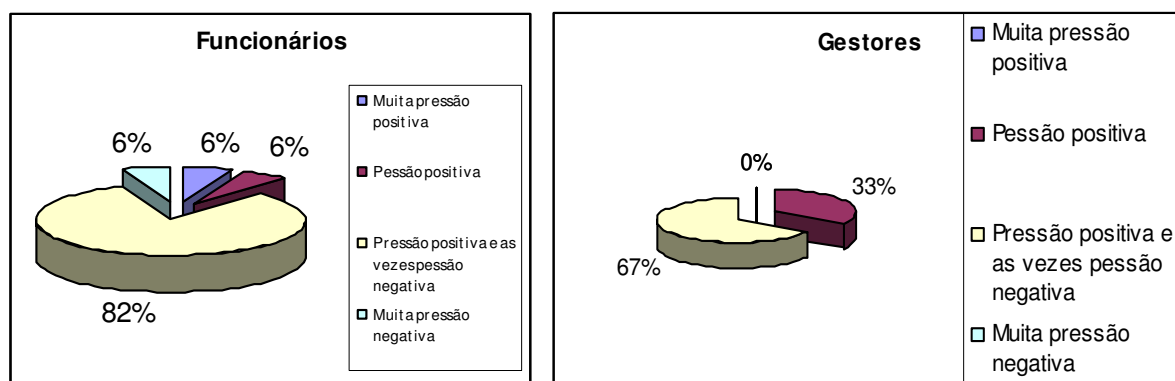


Gráfico 9: Percentual do nível de pressão dentro da empresa.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

Os funcionários das agências do Banco do Brasil quando perguntados sobre o nível de pressão que geralmente existe dentro da empresa, 5,88% respondeu que há muita pressão positiva, 5,88% sente geralmente pressão positiva dentro da empresa, 82,35% respondeu que há pressão positiva e às vezes pressão negativa e 5,88% respondeu que há muita pressão negativa.

Entre os gestores, 33% responderam que geralmente o nível de pressão que existe na empresa é positiva e aproximadamente 67% respondeu que é positiva e às vezes negativa.

Questão 10:

Tendência das pessoas resumirem a empresa e o seu universo de existência e relações com base apenas nos cenários onde atuam.

	Agência A	Agência B	Agência C	TOTAL	
	Gest.	Gest.	Gest.	Gest.	%
Nunca				0	0,0
Poucas vezes				0	0,0
Às vezes	X	X	X	3	100,0
Sempre				0	0,0

Quadro 10: Tabulação de dados da questão 10

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Respostas dos Funcionários:

Uma empresa sólida.

Estruturalmente organizada.

Focada em negócios, porém com excesso de informação.

Um grande alavancador social, mal utilizado.

Tem muito ainda que melhorar.

Bom local para trabalhar.

A minha empresa é grande e oferece muitas oportunidades.

Direcionada.

Você me dá lucro e eu te dou estabilidade.

Ambiente tradicional focado em lucro.

Dinâmica.

Comentários: Os gestores responderam que às vezes as pessoas resumem a empresa e o seu universo de existência e relações com base apenas nos cenários onde atuam. Os funcionários tiveram opiniões diversas sobre como eles enxergam a empresa e percebe-se que maioria deles realmente analisa a empresa baseada nos cenários onde atuam.

Questão 11

Como é o discurso da empresa comunicado aos colaboradores.

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Único	5		3		2		10	58,82	0	0,0
As vezes muda	1		0	X	2	X	3	17,65	2	66,7
Muda muitas vezes	0		1		3		4	23,53	0	0,0
Sempre muda	0	X	0		0		0	0	1	33,3
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 11: Tabulação de dados da questão 11

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

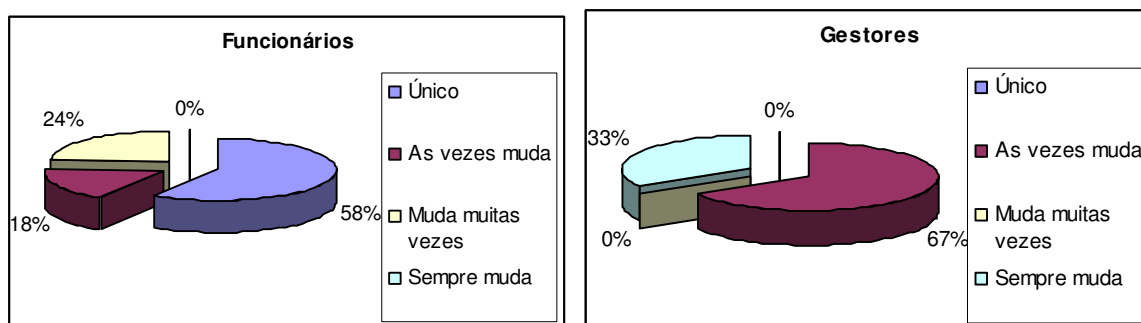


Gráfico 11: Percentual como é o discurso da empresa comunicado aos colaboradores.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

Os funcionários do banco do Brasil quando responderam sobre como é o discurso da empresa comunicado à eles, 58,82% disseram que é único, 17,65% disse que às vezes muda e 23,53% disse que muda muitas vezes.

Aproximadamente 67% dos gestores disseram que o discurso da empresa comunicado aos colaboradores às vezes muda e 33% disse que sempre muda.

Questão 12:

Existência de canal interno de comunicação.

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Muitos	5	X	1	X	4	X	10	58,82	3	100,0
O suficiente	1		3		3		7	41,18	0	0,0
Poucos	0		0		0		0	0	0	0,0
Nenhum	0		0		0		0	0	0	0,0
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 12: Tabulação de dados da questão 12

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

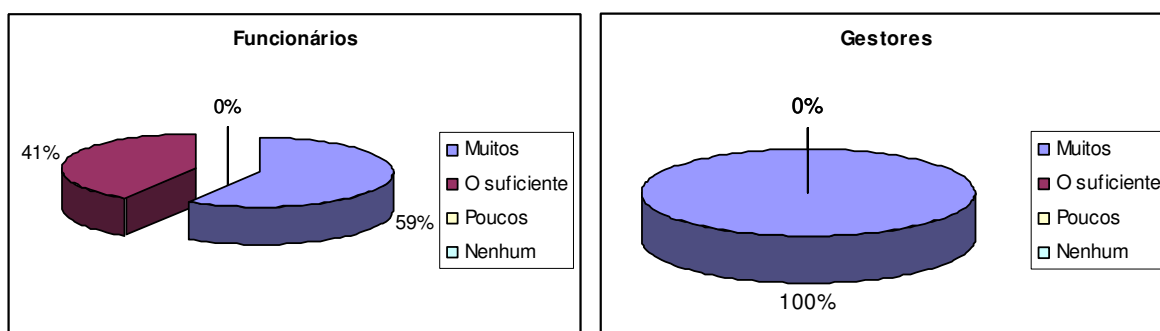


Gráfico 12: Percentual da existência de canal interno de comunicação.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

Em relação ao canal interno de comunicação, 58,82% dos funcionários dizem que existe muitos canais internos de comunicação e 41,18% dizem que existe um número suficiente de canal interno de comunicação. Todos os gestores consultados na pesquisa consideram que as agências do banco do Brasil possuem muitos canais interno de comunicação.

Questão 13

No(s) canal(is) de comunicação interna, qual o conteúdo editorial.

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Estratégico	6		2	X	4		12	70,59	1	33,3
Informativo	3		2		6	X	11	64,71	1	33,3
De serviço	3	X	3		4		10	58,82	1	33,3
Humano	2		1		2		5	29,41	0	0,0
Total	14		8		16		17	223,5	3	100

Quadro 13: Tabulação de dados da questão 13

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

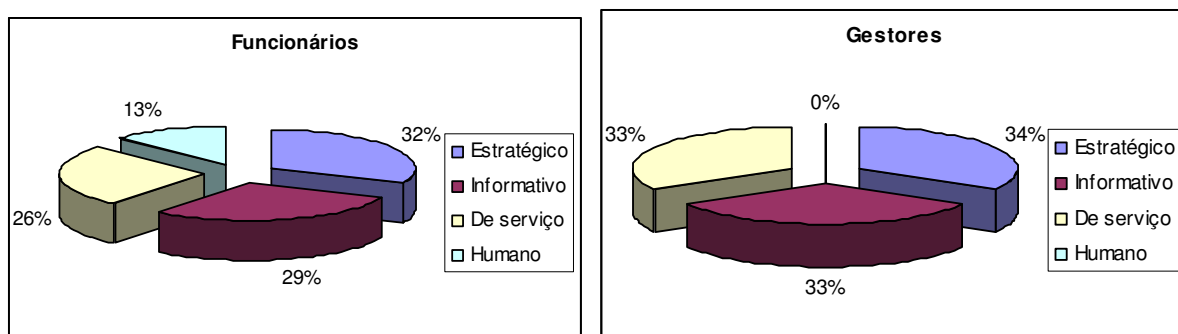


Gráfico 13: Percentual sobre o conteúdo editorial dos canais de comunicação interna..

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

O conteúdo editorial dos canais internos de comunicação pode ser estratégico, informativo, de serviço ou humano, segundo Carvalho (2008). 70,59% dos funcionários consideram como estratégicos os canais de comunicação interna, 64,71% considera informativos, 58,82% considera de serviço e 29,41% considera o conteúdo editorial dos canais de comunicação como humano.

Os gestores consideram o conteúdo editorial dos canais de comunicação interna como estratégica, informativa e de serviço em igual proporção de 33,33% para cada um dos três.

Questão 14

Como a empresa trabalha o Endomarketing.

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Uma estratégia de endomarketing própria para cada departamento	0		0		4	X	4	23,53	1	33,3
Uma mesma estratégia de endomarketing para cada 2 ou mais departamentos	0		1		0		1	5,88	0	0,0
Uma mesma estratégia de endomarketing para vários departamentos	4		1	X	2		7	41,18	1	33,3
Igual estratégia de endomarketing para todos os departamentos	2	X	2		1		5	29,41	1	33,3
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 14: Tabulação de dados da questão 14

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

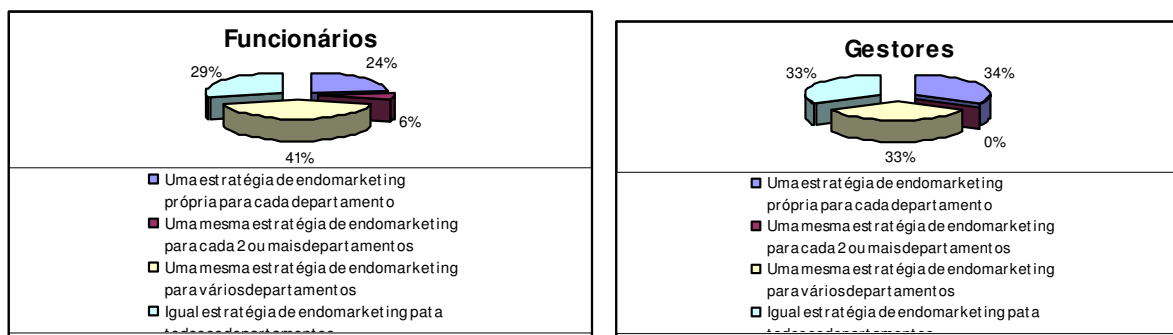


Gráfico 14: Percentual como é trabalhado o Endomarketing dentro da empresa.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

Os funcionários responderam em relação ao uso do endomarketing na empresa e 23,53% respondeu que a empresa usa uma estratégia de Endomarketing própria para cada departamento, 5,88% respondeu que a empresa usa uma mesma estratégia de Endomarketing para cada dois ou mais departamentos, 41,18% respondeu que o Banco do Brasil usa a mesma estratégia de Endomarketing para vários departamentos e 29,41% respondeu que a empresa usa igual estratégia de Endomarketing para todos os departamentos. E 33,33% disse que o Banco do Brasil utiliza uma estratégia para cada departamento, 33,33% disse que a empresa utiliza igual estratégia de Endomarketing para vários departamentos e 33,33% disse que a empresa usa igual estratégia de Endomarketing para todos os departamentos.

Questão 15

O colaborador deseja dar retorno a empresa

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Sempre	6	X	3		6		15	88,24	1	33,3
As vezes	0		0	X	1	X	1	5,88	2	66,7
Poucas vezes	0		1		0		1	5,88	0	0,0
Nunca	0		0		0		0	0	0	0,0
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 15: Tabulação de dados da questão 15

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

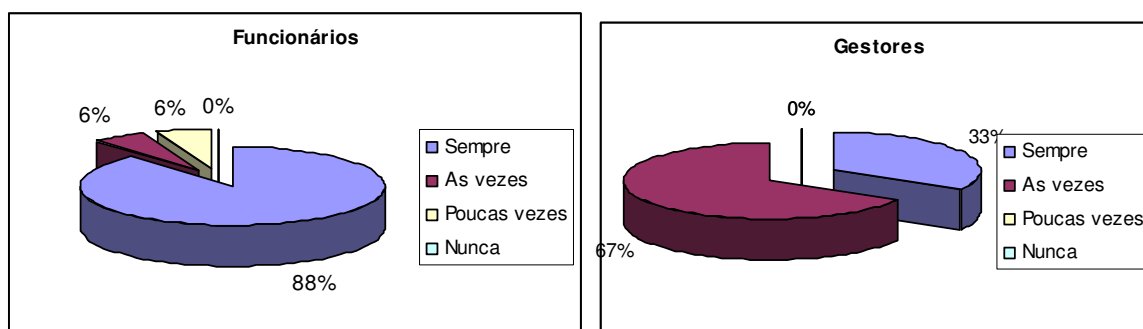


Gráfico 15: Percentual do nível de desejo do colaborador para dar retorno a empresa.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

A grande maioria dos funcionários do Banco do Brasil disse que deseja dar retorno a empresa. 88,25% dos colaboradores disseram que sempre deseja dar retorno a empresa, 5,88% disse que às vezes deseja dar retorno a empresa e 5,88% disse que poucas vezes deseja dar retorno a empresa. Entre os gestores, 66,66% considera que os colaboradores sempre desejam dar retorno a empresa e 33,33% considera que às vezes os colaboradores desejam dar retorno a empresa.

Questão 16

Quando os líderes comunicam-se com os colaboradores oralmente.

	Agência A		Agência B		Agência C		Total			
	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	Gest.	Func.	%	Gest.	%
Sempre	6	X	0	X	2	X	8	47,06	3	100,0
As vezes	0		3		5		8	47,06	0	0,0
Poucas vezes	0		0		0		0	0	0	0,0
Nunca	0		1		0		1	5,88	0	0,0
Total	6		4		7		17	100	3	100

Quadro 16: Tabulação de dados da questão 16

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.



Gráfico 16: Percentual do nível de comunicação dos líderes com os colaboradores oralmente.

Fonte: Elaborado por Marcos Vinícius Santana Santos, em 2009.

Comentários:

Os líderes precisam comunicar-se oralmente com seus colaboradores. 47,06% dos funcionários disseram que os líderes sempre se comunicam oralmente com eles, 47,06% disseram que às vezes os líderes comunicam-se oralmente com eles e 5,88% disseram que os líderes nunca se comunicam oralmente com os colaboradores. Todos os gestores pesquisados do Banco do Brasil disseram que sempre se comunicam oralmente com os funcionários.

4.1. Análise Crítica

Funcionários que tomam decisões sentem-se confiantes e competentes. Apenas executar tarefas e cumprir ordens não absorve do funcionário sua criatividade, suas idéias e opiniões. O funcionário que toma decisão poderá aparecer mais para a empresa e possibilitará mostrar suas qualidades. Mas claro que, esta liberdade de tomar decisão, deve ser sempre de acordo com a função que ele ocupa.

A maioria dos funcionários das agências do Banco do Brasil de Brasília disse que não é sempre que tem essa liberdade, apenas às vezes ou poucas vezes tomam decisões dentro da sua função. Os gestores responderam igual a esta maioria, que apenas às vezes os funcionários, na sua função, tomam decisões.

A recompensa, segundo Carvalho (2008), é geralmente vista pelos funcionários como injusta e para não haver distanciamento entre o desempenho deles e o desempenho esperado pela a empresa é importante as agências do Banco do Brasil de Brasília oferecer sempre melhores recompensas. Alguns funcionários consideram a recompensa ruim e, portanto, dificilmente estas pessoas desempenharão eficazmente seus trabalhos. É necessário haver uma observação neste ponto e não permitir este tipo de descontentamento acontecer na empresa.

Segundo a Lei do Reflexo a relação da empresa com o mercado é o reflexo da relação da empresa com os colaboradores, por isso é fundamental haver esta comunicação entre empresa e colaborador de forma muito positiva (CARVALHO, 2008).

As agências bancárias pesquisadas mostram que a grande maioria dos funcionários considera este quesito bom ou ótimo. Este é um dos primeiros passos para o sucesso de uma empresa, ter a comunicação avaliada positivamente pela maioria dos colaboradores. E os gestores também consideram boa a comunicação entre empresa e colaboradores.

Nas agências do Banco do Brasil de Brasília os gestores consideram como bom, e maioria dos funcionários também, o ambiente físico da empresa. A produtividade dos funcionários pode ser interferida pelo ambiente de trabalho no que se refere a parte tangível. Conforto, segurança e uma boa comodidade, são importantes para o bom desenvolvimento das tarefas. Equipamentos de boa

tecnologia, luminosidade e outros fatores, devem ser analisados e com intuito de sempre buscar a qualidade de vida das pessoas dentro da empresa.

Os gestores consideram a cultura e o clima organizacional do Banco do Brasil como bom. E a maioria dos funcionários também. Sabendo que é a partir da cultura e clima organizacional que são tomadas as decisões dentro da empresa e que os funcionários e líderes da empresa classificam positivamente este ponto, isso demonstra uma grande possibilidade de conquistas da organização.

Toda organização apresenta sua missão e para segui-la é necessário haver empenho de todos os funcionários da organização. Funcionários que não sentem vontade de trabalhar atrapalham os planos da organização. O Endomarketing é fundamental nestas situações porque ele projeta a importância dos colaboradores para a empresa e, desta forma, absorve sua iniciativa de trabalho e seu empenho.

Portanto, o Endomarketing não é uma ferramenta de motivação, ele apenas dá subsídios para o funcionário por si só buscar motivação para trabalhar. Trabalhando motivado, ele possivelmente fará um bom trabalho, receberá sua recompensa e a empresa terá bons resultados.

Maior parte dos funcionários sente vontade de trabalhar diariamente, mas há uma parcela deles que apenas em poucos dias sentem esta vontade. A empresa precisa compreender os motivos para este desinteresse e usar o Endomarketing como apoio para solucionar isso.

A comunicação entre os colaboradores das agências do Banco do Brasil de Brasília/DF foi considerada pelos gestores e pela maioria dos próprios colaboradores como boa. Este é um dado muito bom para a empresa uma vez que a boa comunicação e a troca de informações são fundamentais para o andamento dos negócios da empresa.

Quando perguntados se existe contradição entre o volume de comunicação que orienta a tomada de decisão do colaborador e o volume de comunicação ocasionada pela sua chefia imediata, muitos funcionários responderam que as vezes isso acontece, assim como alguns gestores também tiveram esta mesma opinião.

Uma uniformidade destas comunicações deve ser a finalidade do corpo diretor da empresa. A comunicação deve seguir uniforme para evitar contratempos. Os funcionários quando responderam sobre como é o discurso da empresa comunicado à eles, mais da metade disse que é único mas algumas pessoas

disseram que muda muitas vezes, assim como alguns gestores também disseram que sempre muda.

Os funcionários das agências do Banco do Brasil de Brasília também foram perguntados sobre o nível de pressão que geralmente existe dentro da empresa e, em igual percentual, alguns dizem que há pressão positiva, outros dizem que há muita pressão positiva e alguns dizem também que existe muita pressão negativa dentro da empresa. O maior percentual dos pesquisados diz que há pressão positiva e às vezes pressão negativa dentro da empresa. É um diagnóstico ruim quando se reconhece pressão negativa em uma organização.

Fato importante percebido foi que as pessoas que julgam haver pressão negativa dentro da empresa também dizem que poucos dias sentem vontade de trabalhar. A pressão dentro da empresa pode existir, mas de forma positiva, como incentivo de cumprir as metas, cumprir as tarefas, desenvolver as estratégias e seguir as diretrizes da organização.

A maioria dos gestores tem a mesma opinião da maioria dos funcionários no que diz respeito ao nível de pressão que geralmente existe na empresa. Eles dizem que há pressão positiva e às vezes pressão negativa na organização. Havendo, portanto, uma similaridade de visões e que, possivelmente, quando descobrirem o seu benefício, haverá uma mudança pela busca somente da pressão positiva.

De acordo com Carvalho (2008) a tendência das pessoas é resumir a empresa e o seu universo de existência e relações com base apenas nos cenários onde atuam. Os gestores responderam este item dizendo que às vezes isso acontece mesmo.

E os funcionários quando solicitados a escrever como é a empresa onde eles trabalham, foi confirmada a teoria de Carvalho (2008). Eles tiveram opiniões diversas sobre como eles enxergam a empresa, mas percebe-se que maioria deles realmente analisa a empresa baseada nos cenários onde atuam.

Em relação aos canais internos de comunicação todos os funcionários pesquisados disseram que existe muitos ou um número suficiente deles. Todos os gestores pesquisados também consideram que as agências do Banco do Brasil de Brasília possuem muitos canais interno de comunicação.

Segundo Carvalho (2008), o conteúdo editorial dos canais interno de comunicação podem ser estratégicos, informativos, de serviço ou humano. Todos os

tipos de conteúdo editorial foram reconhecidos por funcionários ou gestores da empresa.

Os funcionários responderam em relação ao uso do Endomarketing na sua empresa e maioria respondeu que o Banco do Brasil usa uma mesma estratégia de Endomarketing para vários departamentos. E apenas um gestor pesquisado disse que a empresa usa uma estratégia de Endomarketing para cada departamento. A empresa tem diversos segmentos e precisa receber uma estratégia de Endomarketing de acordo com cada uma delas (CARVALHO, 2008).

A grande maioria dos funcionários disse que deseja dar retorno a empresa e entre os gestores maioria também considera que os colaboradores sempre desejam dar retorno a empresa. Apenas desta forma os funcionários terão reconhecimento da organização e, a partir da cultura da empresa, deve-se estabelecer as recompensas pelos trabalhos desenvolvidos por eles.

O último item perguntado na pesquisa foi com que frequência os líderes comunicam-se oralmente com os colaboradores. Os gestores responderam que sempre trabalham desta forma. E os colaboradores também não apresentaram descontentamento com esta questão, com exceção de um pesquisado que informou que isso nunca acontece.

A tecnologia surgiu para facilitar na dinâmica de trabalho e portanto seu uso é fundamental nas empresas. Mas deve-se ficar atento para nunca substituir o contato humano por esta tecnologia, ele é insubstituível e muito importante para a funcionalidade da empresa.

É importante lembrar que, de acordo com Bekin (2004), este contato deve seguir com uma troca de informações. Os colaboradores devem ser ouvidos, é necessário haver um *feedback* para a valorização deles, uma possível solução das tarefas e para obter suas idéias e conhecimentos.

O Endomarketing é exatamente isso, é a valorização do cliente interno com intenção de buscar seu empenho dentro da empresa e resultados para a organização.

5. CONCLUSÃO

O problema proposto da pesquisa foi a utilização do Endomarketing nas agências do Banco do Brasil em Brasília/DF. O objetivo geral da pesquisa foi verificar se estas empresas estavam utilizando as premissas fundamentais do Endomarketing e se estavam em consonância com as leis do Endomarketing. E os objetivos específicos era conhecer as teorias do Endomarketing, realizar um levantamento nas agências bancárias e apresentar os resultados da pesquisa correlacionando às teorias.

Endomarketing é a técnica direcionada aos clientes internos que os gestores utilizam para absorver o melhor desempenho deles dentro da organização. Diante do problema e objetivo geral da pesquisa, verificou-se que a maioria das agências do Banco do Brasil de Brasília/DF utiliza as premissas fundamentais do Endomarketing e que estão em consonância com a maior parte das leis do Endomarketing.

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi alcançado perante uma pesquisa bibliográfica das teorias do Endomarketing e a formação do referencial teórico. O segundo objetivo específico também foi realizado, diante de um levantamento nas agências do Banco do Brasil de Brasília com a aplicação de questionários com gestores e seus liderados e, desta forma, descobrindo que maioria preocupa-se em realizar o marketing interno.

As agências bancárias pesquisadas apresentam cuidado com a comunicação, com a informação circulada dentro da empresa, com ambiente físico de trabalho, com a cultura e clima organizacional e com o contato entre gestores e liderados.

O terceiro objetivo específico também foi alcançado diante dos resultados da pesquisa nas agências do Banco do Brasil de Brasília e correlacionando-os às leis do Endomarketing.

Esta monografia foi importante para conhecer a importância do Endomarketing como ferramenta de apoio para a busca de resultados das organizações a partir da valorização dos funcionários e colaboradores no desenvolvimento de suas tarefas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo, Editora Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo, Prentice Hall, 2004.

CARVALHO, Vinícius Carvalho de. As 25 Leis do Endomarketing. Disponível em: <[www.rh.com.br http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5173/as-25-leis-do-endomarketing.html](http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5173/as-25-leis-do-endomarketing.html)> Acesso em 12 Mar. 2009.

CARVALHO, Vinícius Carvalho de. Endomarketing Inteligente e Criativo – Um Novo Conceito, O Composto de Endomarketing, o seu processo de Gestão, 2008. VICOM Marketing e Comunicação. Disponível em: <www.vicomweb.com> Acesso em 04 Maio.2009.

Dh21. Disponível em: < http://www.dh21.com.br/servicos/md_rel_erm.aspx> Acesso em 21 Abr. 2009.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 4ªedição, São Paulo, Editora Atlas S.A, 2008.

HONORATO, Gilson. Conhecendo o marketing. São Paulo, Editora Manole, 2004.

MACÊDO, Manoel Moacir Costa. Metodologia Científica Aplicada. Brasília, Editora Scala Gráfica e Editora, 2005.

MAITLAND, Ian. Como motivar pessoas. Tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli – São Paulo: Nobel, 1997.

ROBBINS, Sthephen P. Comportamento Organizacional. Tradução Reynaldo Cavaleiro Marcondes. 9ªedição, São Paulo, Editora Prentice Hall, 2002.

APÊNDICE

Questionário para os Colaboradores

1) Vocês colaboradores tem liberdade, na sua função, para tomar decisões?

A		Sempre
B		Às vezes
C		Poucas vezes
D		Nunca

2) Como considera a recompensa em troca do seu trabalho?

A		Ótima
B		Boa
C		Regular / O suficiente
D		Ruim

3) A comunicação entre Empresa e você colaborador é

A		Ótima.
B		Boa.
C		Regular.
D		Ruim.

4) Como você considera o ambiente de trabalho, se tratando da parte tangível (físico da empresa)?

A		Ótimo
B		Bom
C		Regular
D		Ruim

5) Como você considera o ambiente de trabalho, se tratando da parte intangível (cultura e clima organizacional)?

A		Ótimo
B		Bom
C		Regular
D		Ruim

6) Você colaborador sente vontade de trabalhar.

A		Todos os dias
B		Maioria dos dias
C		Poucos dias
D		Nunca

7) A comunicação entre os colaboradores é:

A		Ótima
B		Boa
C		Regular

D		Ruim
---	--	------

8) Existe contradição entre o volume de comunicação que orienta a tomada de decisão do colaborador (gerada pela empresa) e o volume de comunicação ocasionada pela sua chefia direta?

A		Sempre
B		Poucas vezes
C		Às vezes
D		Nunca
E		Outro:

9) Geralmente, qual o nível de pressão que existe na empresa?

A		Muita Pressão Positiva
B		Pressão Positiva
C		Pressão Positiva e às vezes Pressão Negativa
D		Muita Pressão Negativa

10) Em apenas uma frase, resuma como é a empresa onde você trabalha.

11) Em relação ao discurso da empresa comunicado a vocês colaboradores, ele é:

A		Único
B		As vezes muda
C		Muda muitas vezes
D		Sempre muda

12) Existe canal interno de comunicação? (Intranet, e-mail e outros). Se sim, responda também a questão 13.

A		Muitos
B		O suficiente
C		Poucos
D		Nenhum
E		Não sei responder

13) No(s) canal(is) de comunicação interna, qual o conteúdo editorial?

A		Estratégico
B		Informativo
C		de Serviço
D		Humano
E		Não sei responder

14) Como a empresa trabalha o Endomarketing?

A		Uma estratégia de Endomarketing própria para cada departamento
B		Uma mesma estratégia de Endomarketing para cada dois ou mais departamentos
C		Uma mesma estratégia de Endomarketing para vários departamentos
D		Igual estratégia de Endomarketing para todos os departamentos.

15) Você colaborador deseja dar retorno a empresa

A		Sempre.
B		Às vezes.
C		Poucas vezes.
D		Nunca.

16) Quando os líderes comunicam-se com vocês colaboradores oralmente?

A		Sempre
B		Às vezes
C		Poucas vezes
D		Nunca

Questionário para os Gestores

1) Os colaboradores tem liberdade, na sua função, para tomar decisões?

A		Sempre
B		Às vezes
C		Poucas vezes
D		Nunca

2) Como considera a recompensa do colaborador em troca do trabalho dele?

A		Ótima
B		Boa
C		Regular / O suficiente
D		Ruim

3) A comunicação entre Empresa e o colaborador é

A		Ótima.
B		Boa.
C		Regular.
D		Ruim.

4) Como você considera o ambiente de trabalho, se tratando da parte tangível (físico da empresa)?

A		Ótimo
B		Bom
C		Regular
D		Ruim

5) Como você considera o ambiente de trabalho, se tratando da parte intangível (cultura e clima organizacional)?

A		Ótimo
B		Bom
C		Regular
D		Ruim

6) Os colaboradores sentem vontade de trabalhar.

A		Todos os dias
B		Maioria dos dias
C		Poucos dias
D		Nunca

7) A comunicação entre os colaboradores é:

A		Ótima
B		Boa
C		Regular
D		Ruim

8) Existe contradição entre o volume de comunicação que orienta a tomada de decisão do colaborador (gerada pela empresa) e o volume de comunicação gerado por você gestor?

A		Sempre
B		Poucas vezes
C		Às vezes
D		Nunca
E		Outro:

9) Geralmente, qual o nível de pressão que existe na empresa?

A		Muita Pressão Positiva
B		Pressão Positiva
C		Pressão Positiva e às vezes Pressão Negativa
D		Muita Pressão Negativa

10) As pessoas tendem a resumir a empresa e o seu universo de existência e relações com base apenas nos cenários onde atuam?

A		Nunca
B		Poucas vezes
C		Às vezes
D		Sempre

11) Em relação ao discurso da empresa comunicado aos colaboradores, ele é:

A		Único
B		As vezes muda
C		Muda muitas vezes
D		Sempre muda

12) Existe canal interno de comunicação? (Intranet, e-mail e outros). Se sim, responda também a questão 13.

A		Muitos
B		O suficiente
C		Poucos
D		Nenhum

13) No(s) canal(is) de comunicação interna, qual o conteúdo editorial?

A		Estratégico
B		Informativo
C		de Serviço
D		Humano
E		Não sei responder

14) Como a empresa trabalha o Endomarketing?

A		Uma estratégia de Endomarketing própria para cada departamento
B		Uma mesma estratégia de Endomarketing para cada dois ou mais departamentos
C		Uma mesma estratégia de Endomarketing para vários departamentos
D		Igual estratégia de Endomarketing para todos os departamentos.

15) O colaborador deseja dar retorno a empresa

A		Sempre.
B		Às vezes.
C		Poucas vezes.
D		Nunca.

16) Quando vocês líderes comunicam-se com os colaboradores oralmente?

A		Sempre
B		Às vezes
C		Poucas vezes
D		Nunca